

铁路施工企业发展多经存在的问题及建议

成都铁路局第四工程建筑公司 邹彤 白怡

随着改革开放和市场经济的发展,铁路施工企业为了摆脱面临的工程任务不足,经济效益滑坡,队伍臃肿,资金短缺的困境,在激烈的竞争中求得生存和发展,纷纷转变观念,实行多元化经营的发展战略,使企业又重现了勃勃生机。在实践中,人们欣喜地看到,铁路施工企业发展多经,帮助主业解决了任务不足和人员过多两大困难,为企业精干队伍以及安置富余人员和待业青年就业创造了条件。同时,广辟财源,使企业的经济效益好转,增加了职工收入,调动了职工积极性,增强了企业的活力、竞争力和凝聚力。

但是,伴随着铁路施工企业多种经营的发展,也暴露出了一些问题,笔者认为应引起有关方面的重视。

一、铁路施工企业发展多种经营存在的主要问题

(一)缺少指导和扶持铁路施工企业发展多种经营的政策

党和国家制定的改革开放、搞活经济的大政策以及一系列配套的其他方针政策,是我们发展多经必须遵循的。此外,还必须符合铁路施工企业自身特点的各种政策。但是,到目前为止,铁道部仅制定了《关于发展铁路运输企业多种经营的规定》,各路局也据此制定了相应的规定。而对于铁路施工企业如何发展多种经营,尚未有专门的规定。这是当前铁路施工企业在多经发展中存在的最问题。众所周知,土地、矿产都是资源。其实,政策也是一种资源。缺乏政策,就是缺少了一种十分重要的资源,没有它,企业就会患上“贫血症”发育不良。如果铁路施工企业缺乏指导和扶持发展多经的政策,就不利于调动企业和职工的积极性,不利于多经的发展。由于铁路施工企业与运输企业存在较大的差距,而且由于施工企业多经的开发和管理难度,也比运输部门要大得多。所以,制定发展铁路施工企业多经的政策是当前十分迫切的任务。

(二)有的施工企业领导对多种经营缺乏共识,影响了多经的发展

施工企业在多经发展的初级阶段,多是为了解决富余职工和待业青年的就业问题。随着实践的深入,一些企业领导的认识也随之提高。逐渐由“多经是附属性、辅助性”的认识发展到“多业并举”,直到“主业立足,多经致富”的认识高度。认识反过来对实践又有指导作用,把

多经推上了新台阶。但还有一部分企业对于多经的认识仍停留在初级阶段,企业领导者的观念还很保守,或是认为多经干扰主业,非长远之策;或是为多经和主业哪个在企业中的地位更重要而感到困惑,对于多经的发展决策犹豫不决,使得企业的多经无论是商业还是工业,都停留在起步阶段的小打小闹上,没有形成规模经营。特别是工业,无论是在数量和规模上,发展都显得不够,更没有充分利用和发挥铁路施工企业的各种优势,也没有充分地去占领铁路这个内部大市场,相应地开拓和发展业务,错失了许多良机,在多经的发展上明显地落后了。

例如,成铁工程总公司,从 1985 年多经起步到 1987 年 7 月共两年多的时间里,由于种种原因,各级均未建立多经管理机构,不仅错失了大好的发展时机,而且已经办起来的企业也无法巩固。1987 年 7 月从业人员由 1986 年的 416 人下降到 256 人,而且全司多经处于亏损状态。1987 年 7 月以后,随着改革的深化,各级领导对多经进一步重视,相继成立了各级多经管理机构,采取了鼓励发展的政策,使多经有了较快的发展。1992 年底,已形成有商业、旅馆业、饮食业、养殖业、加工业、建筑安装、劳务经营、延伸服务及其他行业等门类较多的多经系统。经营网点 71 个,拥有固定资产 76 余万元。1992 年完成多经产值 4567 万元。

由此可见,对发展多元化经营认识的深度,决定着多元化经营的规模 and 水平。企业管理者应随着形势的发展,实践的深入,不断更新观念,提高对多经的认识。

(三)多种经营的自我生存能力差,过于依赖主业

一些施工企业的多经对主业依赖性很大,缺乏自立。

以成铁工程总公司 1992 年为例,该司当年完成商业产值 2302 万元,占多经产值的 50.2%。但是,约有 50% 的商业产值是为主业提供路用三项料而创造的产值。随着建筑市场激烈的竞争,国家指令性计划每年减少,一旦主业工程任务不足时,路用料就会随之而减少,再加上主业还要将部分任务分给集经,这样多经的产值利润必然下降。

在多经发展初期,主业给予一定的扶持是必要的。但如果多经过多地依赖主业,不重视在其他领域的发展,一旦主业经济效益不佳,那么多经也随之不景气,做不到所谓的“东方不亮西方亮”,便不能充分发挥多经的作用,无法提高企业的竞争能力和抗风险的能力。

(四)一些企业的总体经济效益低

从一些企业的财务决算表中,可发现这样一个问题:虽然完成产值很高,但是实现利润却很少,产值利润率较低。一般造成经济效益低的原因有以下几点:

1、多经业务开发的广度和深度不够,没有形成规模经营。由于不是规模经营,采购商品时的批发价要比其他规模经营的企业高;另外,企业自身实行“薄利多销”的政策,虽然商品很容易卖出去,可加快资金周转,可是赢利微薄,造成了商品毛利率较低。

2、支付工资数额较大。从外界因素来说,每年的物价涨,普调工资,粮贴增加,都导致了工资总额的增大;从内部来看,由于历史的原因,施工企业多经的一个重要目的是安置主业富余职工,这些有一定数量的职工只是在多经领取工资,而未安排什么工作,几乎没有为多经创造或是仅创造极小的产值。由于人员多了,工资、工资附加费增加;福利费,管理费等也

相应加大了支出。

3、物价上涨造成材料费用过高。比如1992年钢材市场和建材市场材料价格涨势惊人,使得1992年材料预算单价与市场购买价的差额较大,虽然材料费随价格有大幅度上涨,可是有关建设单位不予承认料差或只承认很少一部分,施工单位只有自己承担,这种情况是多经中的建安产业效益差的主要原因之一。

经济效益指标是考核企业经营管理好坏的一个重要方面,同时也是企业能否生存和发展下去必要条件,如何提高多经的经济效益,是个非常重要的问题。

(五)多种经营管理有待加强

铁路施工企业多种经营的管理,实质上是对多经的整个生产经营过程的管理。这种管理涉及到对有关宏观经济规律的研究,涉及到企业多经的管理体制,供需关系,生产经营过程的组织与实现,以及企业活动中人与人之间的关系等。

当前,多经管理较为薄弱,主要表现为:对多经宏观政策的研究不适应;对实业开发大量资金投入,项目研究指导不适应;对多经企业的检查、监督、调研等工作管理不适应;对加强多经职工队伍建设不适应。管理欠缺,阻碍了多经发展。

(六)从事多经的人才缺乏

当前多经系统管理干部队伍的现状是:

- 1、结构不合理。干部多是从富余人员中抽调的,老弱病残的多,年富力强的少;
- 2、整体素质参差不齐。干部素质相差较大,有专业技术的人不多,或专业不对口;
- 3、自身思想认识模糊。

在商品经济条件下,企业间激烈的竞争,实际上就是人才的竞争。由于多经是施工企业较为陌生的领域,它存在着行业、层次的多样性,商品经济的竞争性,政策的易变性,开发的艰难性,经营的风险性,对主要经营管理人员的要求就非常高。因此,如果缺乏有胆有识有经营才干的人才,施工企业的多经就无法尽快发展起来,无法在竞争中取胜。

二、对施工企业发展多经的建议

我们认为:施工企业从事多经,既不是权宜之计,也不是企业个别行为,而是市场经济的必然产物,是现阶段带有普遍性的趋势,对于整个社会来讲,企业的多元化经营是一种资源流动,是对社会资源的充分利用,优化组合;对于企业来讲,是企业效益动机的必然反应。在市场经济条件下,企业的经营能力和经济效益应决定企业的经营内容,经济效益是企业的第一追求目标,质量是企业的生命,但没有效益就没有生存的基础。所以,企业进入和退出某一经营领域应是经常发生的事情,基于这种认识。为了要更好地发展多经,解决当前施工企业在发展多经中遇到的问题提出以下建议:

(一)部、局应尽快制定出发展铁路施工企业多种经营的政策,为多经的发展创造良好的环境

1、针对铁路施工企业当前的困难情况,要制定出有指导性的政策,对铁路施工企业多经的发展统一规划,作出战略布署;

2、要制定激励性政策,提高企业和职工发展多经的积极性。如:宽松的分配政策,提高多经人员待遇的政策,与经济效益挂钩的种种奖励政策等等;

3、要有扶持性政策,对施工企业在人力、物力、财力等方面给予大力支持。如:针对施工企业发展多经的困难,实行减免上交(包括税利)的政策;实行低息贷款,给予资金扶持的政策等。

正确的、及时的政策就象注入企业体内的新鲜血液,将成为促进多经发展的巨大动力。

(二)施工企业要依靠自己的优势积极发展多经

主业的优势是发展多经的有利条件。多经只有依托主业,抓住机遇,不断创新,才能得到大发展。为此,应做好以下工作:

1、利用主业技术优势,发挥多经运转灵活的特点,可以面向社会,大力开发小型外委工程,避免同主业争饭吃;

2、利用主业的技术优势,可以对主业的业务进行延伸,拓宽施工领域,如开展装修、防水等工程,开展房地产开发业务;

3、开发、占领路内市场。由于主业每年都需要购进大量建材,而物资部门主渠道供应的材料、设备则年年减少,改为由企业自购为主。为减少“肥水外流”现象,施工企业应尽快开发路内市场。一是利用自己现有的修配所(加工厂)生产施工企业所需的各种批量大、工艺要求不高的短线产品;二是除主要渠道供应外,企业需要外购的各种材料、设备,只要在多经公司经营范围许可的,可由多经部门经统一购置;三是把部分工附业纳入多种经营,可成立物资供应公司,在保证施工企业所需各种材料、设备、配件等的供应和完成工附业利润的前提下,新增利润全部纳入多经。开发路内市场要注意两点:请路内各级物资管理部门利用其行政手段进行干预,给以支持;必须贯彻优质服务、保生产、保安全的原则,重复开发的项目不上,与主业、与集经争“饭碗”的项目不上;

4、利用主业富余的场地、厂房、设备等,开展产品生产、加工业务、修旧利废,对外出租及开办市场,开展商贸业务;

5、利用主业职工素质高,各类人才齐全,技术力量强的优势,开展技术咨询、技术设计、技术培训等业务;

此处,多经还可以利用施工企业流动性的特点,因地制宜,从当地实际出发,走到哪里就发展到哪里。

(三)巩固、发展、完善服务型企业,优化巩固商业型企业,积极地兴办生产型实业,逐步向规模经营、集团化方向发展

1、充分发挥施工企业的优势,继续搞好延伸服务。

2、商业型企业要采取措施充分发挥地理优势。严格内部管理,加强市场预测,选择经营适销对路的商品,提高服务质量,以信誉为保障,以质量求生存。

3、大力兴办实业型企业,本着因地制宜,灵活经营、逐步拓展的指导思想,对施工企业内部修配厂,加工厂等进行清理。要集中部分财力、物力、人力、建立具有一定经济实力的骨干企业,开发新产品,特别是开发名优拳头产品,积极参与社会竞争。有关部门要尽快制定出扶持生产型实业的具体措施和优惠政策,引导企业走发展实业的道路。

4、积极开展横向经济联合,向规模经营、集团化方向迈进,逐步形成一个全方位、多触角的稳定整体,从而大大弱化市场变化及政策影响给企业造成的冲击。

(四)加强内部管理

1、继续完善企业经营承包责任制,坚持以责任为核心,把责、权、利有机地结合起来。

2、建立和完善多经的各级管理机构,建立和健全各项规章制度,特别要加强财务管理,加强廉政建设。制度要有坚持,有检查,有考核,严格执行,奖惩兑现。

3、强调认真贯彻执行工商、物价法规,税法,“经济合同法”,“会计法”等。

4、建立党支部及工会和团的组织,以加强职工的政治思想工作,建立定期的政治学习制度。

(五)重视对铁路施工企业多经人才的开发,加强对人才的管理

企业的发展,离不开人才,离不开人才的作用。我们应该坚持重学历而不轻学历、重能力而不轻资历、量才录用、唯才是举的用人原则。

要注意选拔那些政治素质好、政策观念、纪律观念强,法制观念、懂经营善管理的干部,注意选拔各类技术、经济业务人才。只有各层次的人才充实了,才能充分满足多经的需要。

同时,通过各种形式的在职教育加强干部培训,逐步提高整体素质。